

特集

財務マネジメント・サーベイ

世界の経理・財務の トレンドを追う

中澤進

株式会社ビジネスブレイン 太田昭和
会計システム研究所 所長
日本CFO協会 主任研究委員

日本CFO協会では、CFOの関心の高いさまざまなテーマを取り上げ、その実態調査を行う「財務マネジメント・サーベイ」を実施している。今回は、国際財務幹部協会連盟（IAFFEE）に加盟する

世界各国のCFO協会の共同調査に参画し、「経営管理に関する実態調査」を実施した。

世界的金融経済危機以降の米国覇権の終焉、欧州債務危機、エネルギー問題などさまざまな不安要因の中、経理・財務部門の経営管理体制はどのように変化しているのだろうか。

グローバルな集計結果についての分析は一〇月以降にご紹介する予定であるが、本稿では日本国内の集計結果のみを取り急ぎご報告する。

グローバルの調査結果と日本企業との比較分析ができて初めて本来の趣旨となるのだが、今回は、それに先立って調査結果とそこから見えてくる事象を報告したい。当調査は「経理・財務部門の環境と組織」「経営管理業務活動」「経営管理手法およびシステム」の三つのパートから構成される。

経理・財務部門の環境と組織

このパートは「企業プロフィール」と「経理・財務部門の組織」で構成されている。

①企業プロフィール

今回の対象企業は、売上高一〇億ドル以上（グローバル調査との整合性上敢えてドル換算とした）の企業が七一%である。また、全体の企業の六八%が連結ベースで前年対比の売上がプラスとなっ

ている。従業員は五、〇〇〇人以上の企業が四七%である。業種的に見ると消費財・産業財と製造業で六〇%を占めている。海外売上は回答企業の九〇%で発生しており、二六%の企業が五割以上の売上を海外から計上している（図1）。企業グループに関する回答を見ると、九〇%の企業が子会社を保有し、半数の企業が地理的にも子会社数的にも前年対比で増加している。

この回答から、今回の調査対象企業群は海外ビジネスを展開しており、業績も良い比較的大規模企業が多いと言える。

なお、このパートの最終質問でM&Aに関する項目があるが、M&Aの増加・拡大は二六%となっており、この調査を見る限りは企業成長の糧をM&Aより既存事業の成長（オーガニックグロース）に置いていると感じられる。この辺りは今後グローバルの調査結果と比較して

【調査の概要】

実施：日本CFO協会
 調査対象：上場企業のCFO
 調査方法：無作為に抽出した上場企業CFO500人に調査票を送付
 回答者数：40社(回答率8%)
 調査期間：2011年4月21日～5月10日

【調査企業のプロフィール】

業種：消費財39%、産業財21%、エネルギー・公益事業16%、エンジニアリング・建設13%、流通・貿易5%、金融3%、官公庁3%
 グループ連結売上高：50億ドル以上34%、50億ドル未満37%、10億ドル未満24%、250百万ドル未満5%
 グループ従業員数：2万5,000人以上21%、2万5,000人未満26%、5,000人未満40%、1,000人未満13%
 海外子会社数：100社以上8%、100社未満32%、20社未満34%、5社未満13% ほか
 海外売上高比率：80%以上5%、80%未満21%、50%未満29%、20%未満32% ほか

図2 ● 海外売上高対前年度比伸び率

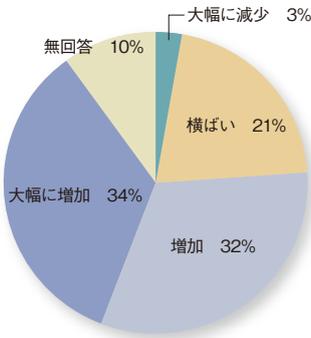


図1 ● 海外売上高比率

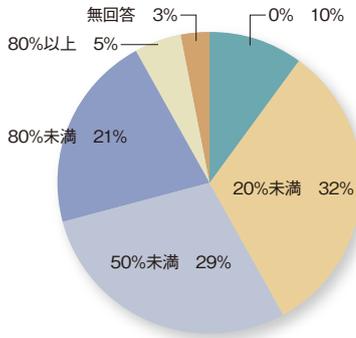


図4 ● 経理・財務分野の専門教育を受けたことがあるか

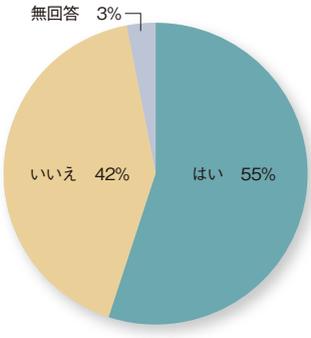


図3 ● 回答者の年齢

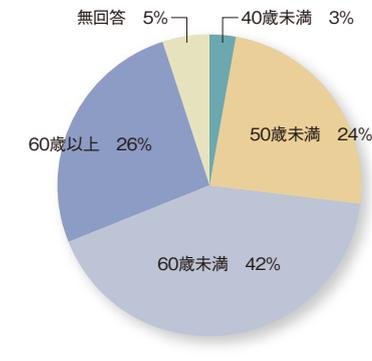


図6 ● 子会社の自己裁量の余地を過去3年間でどう変えたか

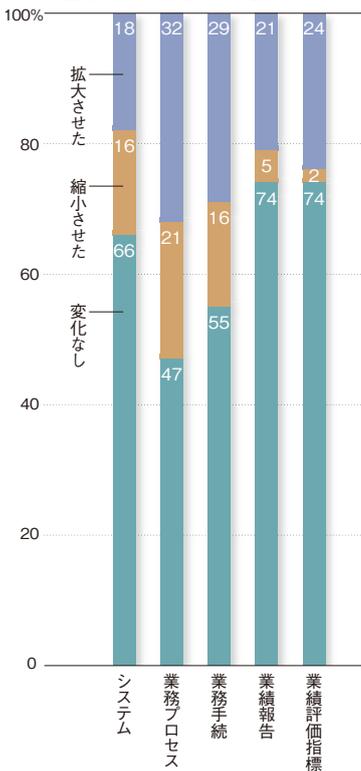
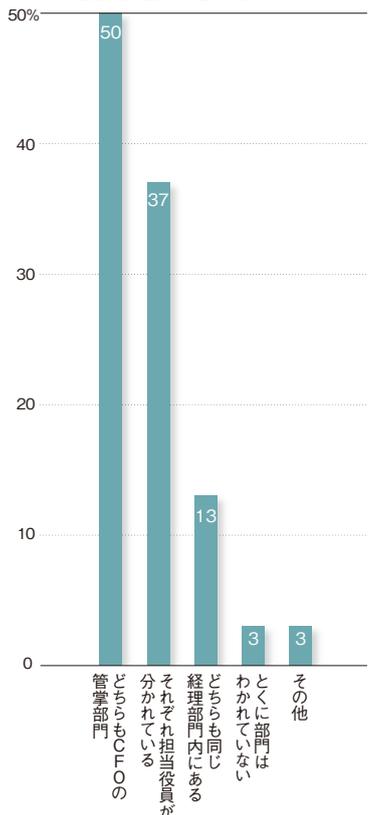


図5 ● 「財務会計部門」と「経営管理部門」の組織 (複数回答)



みたい。
 ② 経理・財務部門の組織
 ここでは、大きく「回答者の職務」と「子会社スタッフの裁量」という質問となる。
 まず、回答者の職務についてである。回答者の役職は六〇%が最高財務責任者(CFO)であり、五〇歳代が四二%と最も多いが、六〇歳代が二六%も占める(図3)。経理・財務分野の専門教育については五五%が受けているが、公認会計士あるいはそれに類似する資格を持つ

つ人は一名のみと極めて少ない(図4)。また、女性が一人もいない状況である。六六%がグループの職務責任を持っている。言い換えると残りの三四%はグループの責任は持っていないということである。また、経理・財務部門の経験は二〇年超が四五%と経理・財務部門の幹部はその道を究めた人が就任するところであろう。ただし、経営管理業務の経験は二〇年超が一八%に対して一〇年以下が四九%と全般的に短いようである。
 財務会計部門と経営管理部門は

五〇%がCFOの所管と言うものの三七%の担当役員が分かれており、財務と管理の連携が課題になる所以である(図5)。
 これらの結果から見えてくることは、経理・財務部門幹部は永年の経理・財務部門での勤務から実務には精通しているが、体系的な知識を習得する機会に恵まれていなかったということではないだろうか。この辺りは、今回のIFRSへの対応を外部へ頼らざるを得ない状況、また、公認会計士などの会計プロフェッションを使いこなせるマネジメン

トの少なさと関係すると思われる。また、女性の幹部が一名もいないことは今後のグローバル展開におけるダイバシティ(人材の多様性)への対応に課題を残すであろう。海外企業のバックオフィスは女性が主力となっている場合が極めて多い。女性スタッフを活用するためにも女性管理者の育成は急務である。加えて新しい価値観を持ったマネジメン

組織内で運営されているのが常識である。この機能が別々の役員の下で運営されていると、PDCAサイクルが円滑に回せない状況が発生する可能性が高くなる。

いずれにしても、この「職務」に関する領域は、グローバルとの差が最も大きく出そうな分野であり、グローバル調査の結果を受けて再度分析をしたい。

次に子会社スタッフの自己裁量について過去三年間の変化がどうかであったかの質問となっている(図6)。

項目として「システム」「業務プロセス」「業務手続」「業績報告」「業績評価指標」の五項目である。

全般的に言えることは、過去三年間で大きくは変化していないが、どちらかというと自己裁量を拡大させている。連結ガバナンス強化が問われる時代に逆行しているようにも見受けられる。本社体制の弱さを子会社体制強化あるいは人材育成で対応しているのだろうか。この辺りは、企業への聞き取り調査などを実施しないと実態は見えないところである。

経営管理業務活動

ここでは「経営管理業務(二一項目)」の活動時間と業績管理に与える付加価値の大きさと過去三年間の変動「経理・財務周辺の各種活動(二二項目)への関与」「経営陣による月次の業績評価などの形

で行われる経営概況報告(ビジネスレビュー)における役割」「各種指標(五項目)の活用状況」の四つの領域となる。

① 経営管理業務の活動時間と業績管理に与える付加価値の大きさと過去三年間の変動(図7、図8)

回答を見ると、活動に充てた時間の多さと付加価値の大きさはほぼ比例している。活動時間の多い順位で見ると、一位が経営計画策定と予算編成、二位が経営状況の社内報告、三位が予測、四位がプロジェクト、五位が経営状況の外部報告となっている。また、業務量の増加で見ると一位がプロジェクト、二位が経営計画策定と予算編成、三位が予測、四位が経営状況の内部報告、経営状況の外部報告、情報システムとなる。

やはり予算・予測系が付加価値も高く活動時間も多く取っており、業務量の増加も大きい。経理・財務の中心的業務がこの分野になりつつあることを示しているが、業務量の増加を見ると人員の確保が十分でないと思われる。また、プロジェクト関連の業務量の増加が多いのは、IFRSをはじめ最近の経理・財務関連の業務環境の変化の激しさを表していると考えられる。

情報システムに関しては、活動時間も少なく付加価値も相対的に高くないが、業務量の増加が多い。要因として、システム要員の削減が必要以上に行われて

図7 ● 活動に充てた時間の重要度

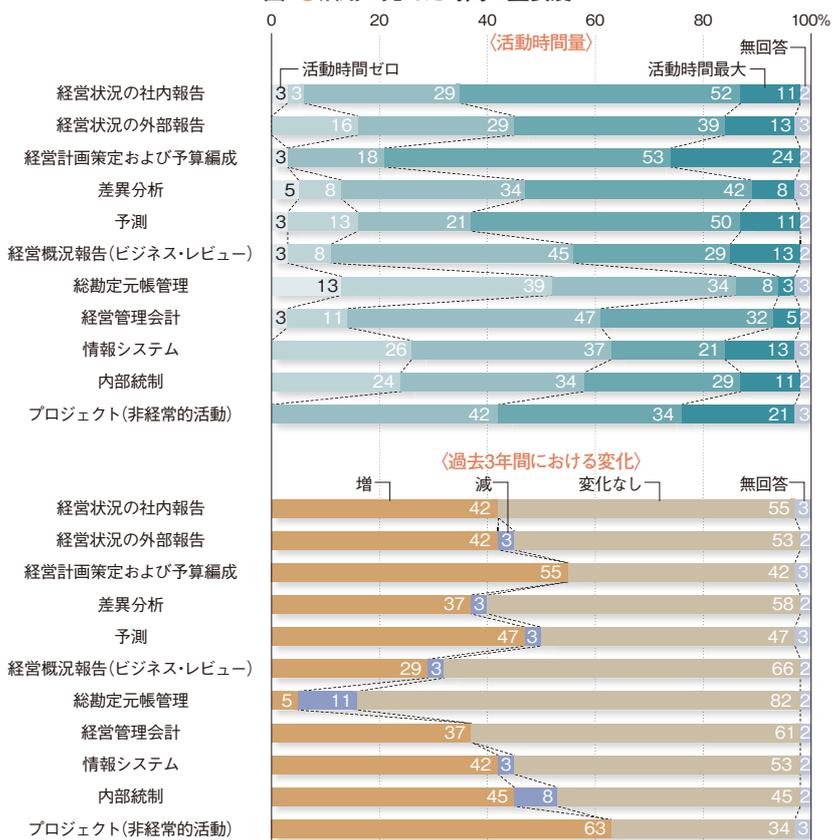


図8 ● 業績管理への付加価値

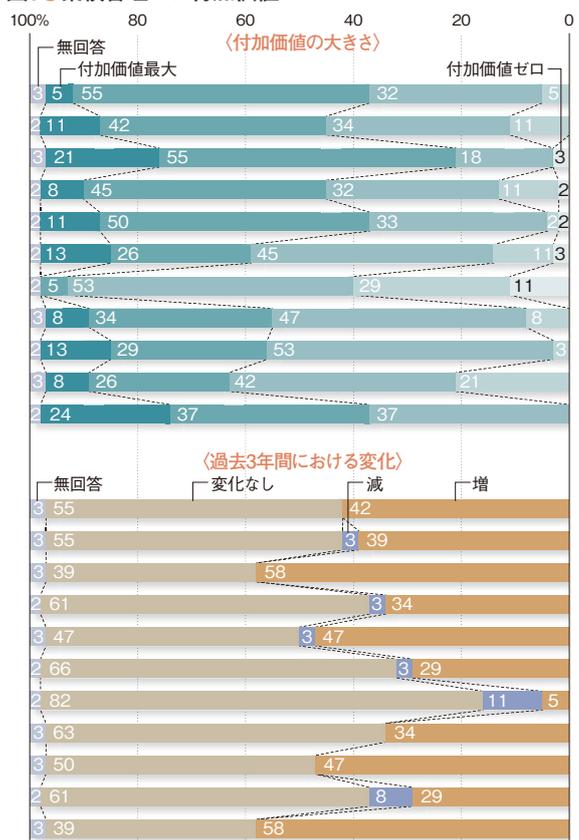


図9 ● 関与している活動

(複数回答)

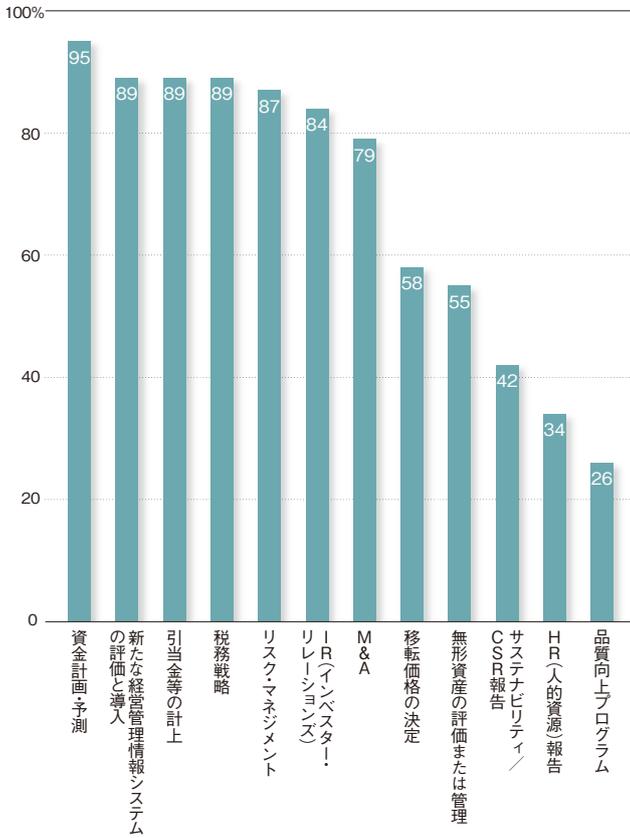
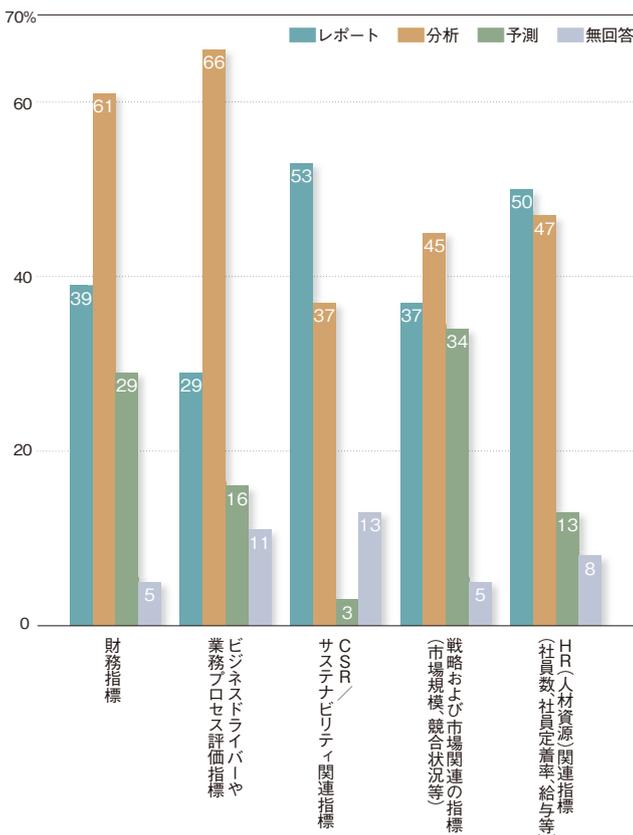


図10 ● 活用している指標

(複数回答)



しまった結果ではないだろうか。今後のシステム再構築等の際に課題になるであろう。

② 経理・財務周辺の各種活動への関与 (図9)

次に、「経理・財務周辺の各種活動(二二項目)への関与」である。

ここで興味を引くのが情報システムが二位になっていることである。前問で付加価値は相対的に高くないが業務量が増加しているとなっていたが、やはり

経理・財務部門のインフラとして欠かせない分野であることが見て取れる。税務戦略への関与は非常に高いが、移転価格との関与度合いの差から見ると一部企

業においては移転価格は税務戦略と切り離して位置付けているということであろうか。

今後、税務戦略、リスクマネジメント、IIRは、経理・財務部門の主たる業務になることが想定される。また、M&Aは

企業の成長に欠かせないものであり、無形資産の評価・管理はIFRS時代には重要なポイントとして強化が求められるところでもある。今後のグローバル調査との比較で差異を見てみたい。

③ 経営陣による月次の業績評価などの形で行われる経営概況報告(ビジネス・レビュー)における役割

ここでは、七六%が経営陣の一員とし

て活動しており、経理・財務部門が経営管理に深く関与していることがわかる。

④ 各種指標(五項目)のレポート・分析・予測での活用状況(図10)

レポートでの活用順位は一位CSR

／サステナビリティ関連、二位HR(人材資源)関連指標(社員数、社員定着率、給与等)、三位財務指標である。分析では一位ビジネスドライバーや業務プロセス評価指標、二位財務指標、三位HR

(人材資源)関連指標(社員数、社員定着率、給与等)である。予測では一位戦略および市場関連の指標(市場規模、競争状況等)、二位財務指標、三位ビジネスドライバーや業務プロセス評価指標、と

なる。

今後は、変化の激しいビジネス環境では、予測業務における指標の決定および活用方法が重要になってくる。

経営管理手法およびシステム

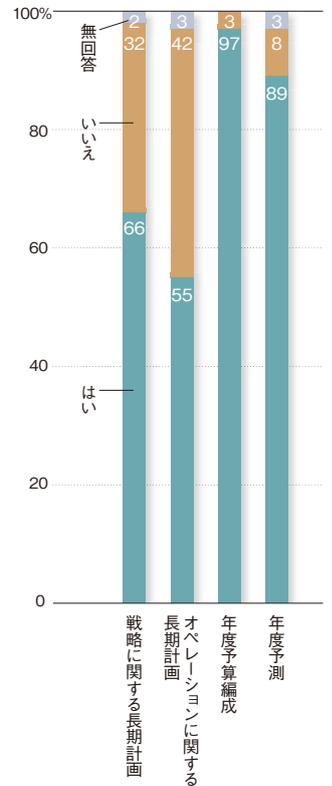
ここでは「経営管理プロセスとして長期計画・予算編成・予測に関するもの」「実績報告に関するもの」「ITに関するもの」と大きく四つの領域に分けられている。

① 経営管理プロセスとして長期計画・予算編成・予測に関するもの(図11)

ここでは「戦略に関する長期計画」オ



図11 ● 次の経営管理プロセスを使っているか



ペレーションに関する長期計画「年度予算編成」「年度予測」の四つの経営管理プロセスについて活用の有無を聞いている。〈戦略に関する長期計画〉

戦略の長期計画を行っていない企業が三二%ある。ビジネス環境の変化が激しくなったために止めたのか、そもそも実施していなかったのかは不明である。ただし、変化の激しい時代こそ企業の進むべき方向、即ち、経営者のスタンスを社内外に情報発信することは重要である。その意味からも中長期計画の策定はますます重要になってくるのではないかと考える。年度予算編成は九七%が実施している。当然である。やっけないという回答もあるが、特殊事情があると推測される。年度予測は八九%が実施している。

戦略の長期計画立案は、一年毎と二年を超えた期間で実施という回答で半々である。一年毎の企業はローリング予算を実施していると思われる。計画期間は三年が七六%。五年が二%となっており、最近の流れでは三年が中心と考え

てよく、長期計画というより中期計画が主となっている考えのべきであろう。また、現場マネジャーの関与は九六%と非常に高い。戦略策定は比較的限られたメンバーで策定するケースが多いと考えられるが、今後のグローバルの調査結果との比較に興味がある。

注視する財務指標としては損益計算書が六四%、投資支出二八%、フリーキャッシュフロー二四%、財務諸表全体二八%とやはり損益計算書が軸となっている。中長期の場合はよりBS系へシフトしても良いと考えられる。また、非財務指標については市場および競合関連が六八%、業務プロセス関連が三三%となっており、戦略策定に際しての競合情報の重要性がわかる。

オペレーションに関する長期計画を行っていない企業は四二%ある。その他は戦略の長期計画と期間・頻度等大差はない。ただし、注視する財務指標で損益計算書が七一%、投資支出三三%、フリーキャッシュフロー二四%、財務諸表

全体二九%とやはり損益計算書が軸であるが、その比率が戦略計画よりも若干高めである。戦略・オペレーション共に注視する指標のグローバル調査との比較が興味深い所である。

長期計画と年度予算編成は八一%が一体化しており、一九%がそうでないとの回答である。中長期計画と単年度予算との連携は各企業にとって大きな課題であるが、今回の回答を見る限りにおいては、多くの企業が達成されていると言える。業績の良い企業が多いところによるのであろうか。予算編成の期間は三ヶ月と四ヶ月の期間帯が最も多く、合わせて六五%である。

予算は月単位まで展開しているのが三二%、四半期までの展開まで入れると四九%である。予算の設定主体は、中長期計画と同レベルと、より詳細レベルというのが半々となっている。また、指標についても上記とほぼ同じレベル感である。約半数の企業が中長期計画と同じレベル感で年度予算策定を実施しているという状況である。その場合は、中長期計画が詳細過ぎるのか、年度予算が粗すぎるのかという感じが否めないところである。

この中長期計画と年度予算の連携レベルはグローバルの調査と比較を見たい。現場マネジャーの関与は高いレベルで関与が六〇%で、なんらかの形で関与

を入れると一〇〇%となる。これも、年度予算の目的からすると当然であろう。予算および業績評価プロセスで注視している指標は、予算系では財務指標として損益計算書が七三%と圧倒的に高い。次は運転資本や設備投資で三三%となる。年度の予算管理ではそうであろう。非財務指標としては業務プロセス関連の指標が五一%と多い。

マネジャーの業績評価系では財務指標として損益計算書が八一%と圧倒的に高い。やはり評価となると損益計算書中心にならないを得ない。次は財務諸表全体で一九%となる。

非財務指標としては業務プロセス関連が六二%となる。市場および競合関連、CSR関連は評価指標にはなりにくい。この予算内容もグローバル調査との比較で日本企業の新たな側面が出てくる可能性がある。

予測の頻度は月次ベースが四七%、四半期ベースが三五%、合わせて八二%となり、予測による管理が各企業共に定着化していると考えられる。

予測に関する現場マネジャーの関与度合いを見ると、高い頻度で関与が五三%であり、平均的な関与が三五%で合計八八%となるが、予測についてはその精度を高める観点から現場の関与がもつと高い必要があると思われる。年度で予測を最初に行う月で一ヶ月

目から実施が二九%、三カ月目から実施が二四%である。三カ月目から実施というのは四半期単位の予測を行っている企業であろう。予算と予測との乖離の管理が一カ月目あるいは第一四半期から必要であることを表している。

予測期間については、六二%がローリング方式を使っているが、ここではローリングを行うサイクルの単位が重要となる。グローバル企業においては週単位で行っている所が多く見られる。

予測数値に求めることということで予測は正確性・客観性を追求したものであるべきである。と予測は事業部長のやる気と熱意を結集した結果であるべきである。の設問があるが、前者が八五%であり、予測数値には事実性を強く求めていることがわかる。

これからの管理会計の仕組みを考える場合、予測数値が中心になることは間違いない、その精度を如何に確保する仕組みを作り上げるかが極めて重要なポイントとなる。

その一つとして、情報の組織全体としての共有化は重要な要素である。グループ会社の責任者はそれぞれの予測データを閲覧することはできるかの設問に対して二九%が共有することができないとしていること等は精度向上の阻害要因となる。

予測プロセスで注視する指標として、四半期／半期予測では財務指標系とし

て損益計算書が七六%、運転資本や設備投資が二七%、フリーキャッシュフローが二四%、全ての財務諸表が二%とあるが、もう少し深掘りした実態調査が必要である。あるいはグローバル調査との比較から新たな分析を行いたい。

月次予測においては、財務指標系として損益計算書が七九%と圧倒多数であり、運転資本や設備投資支出が九%と極端に少ない。損益計算書についても全体でなく、売上、粗利等の直接的に把握できる損益項目を指標として活用する方が効果的であるし、そのような使われ方をしている。また、在庫・売掛・買掛

金等の運転資本は、日常の予測管理に大いに活用されている事例が多いが、今回の回答では低い回答率となっている。

②実績報告に関するもの

月次は損益計算書系、四半期でBS系および全ての財務諸表の作成という

図12 ●ベンチマーキング

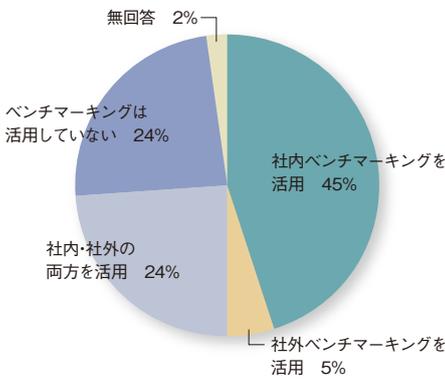


図13 ●バランス・スコアカード(BSC)

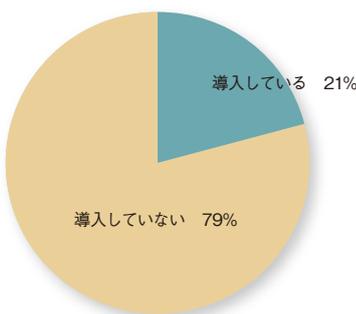
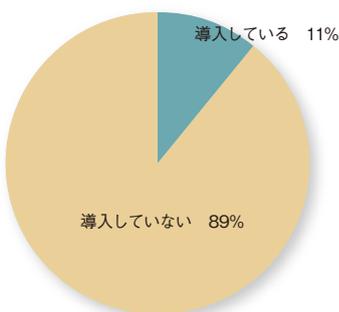


図14 ●活動基準原価計算(ABC)／活動基準原価管理(ABM)



感じであり、四半期オペレーションが定着している状況が見える。

報告の締め日は、最短三日から最長四〇日まで、かなりのバラツキが見られる。全体としては損益計算書は一五営業日までで六〇%が終了している。一五営業日までで区切れば、運転資本／設備投資は四四%、フリーキャッシュフローは四二%、全ての財務諸表は三九%となる。なお、全ての財務諸表は三五日時点でも六五%であり、まだまだ決算の遅い企業が多く存在することがわかる。

③新たな管理手法への取り組み

ここでは、「ベンチマーキング」「バランス・スコアカード」「活動基準原価計算／管理(ABC)／ABM」「脱予算モデル」の四つの手法についてとなる。

経営管理の目標設定がベンチマーキングに基づく否かという設問であり、社内

のベンチマーキングに基づくが六九%、社外のベンチマーキングが二九%、ベンチマーキングをやらないが二四%である(図12)。重複回答で計算しているが、本来、社外のベンチマーキングの比率が多くなるべきところであるが、グローバルの調査結果との比較を持ちたい。

導入していない企業が七九%であり(図13)、それらの企業も今後とも採用予定なしと回答している。

導入している場合の指標数は大半が二〇以下となっている。

重要業績管理指標(KPI)設定の手法としては今後とも有効と思われる。欧米企業では比較的日常的に使われているが、グローバルの調査結果との比較からその辺りが判明するであろう。

導入しているが一一%、していないが八九%であるが(図14)、導入予定企業

が7%ある。このBSC、ABC/ABMは日本企業においては一般的に言って採用比率が低い。まだまだ日常の管理活動に溶け込んでいないようである。

〈脱予算モデル〉

まず、知っているかどうかの問いから入っており、五八%が知らないと回答している(図15)。予算管理については、グローバルに見てもその効率性、有効性には大いに悩んでいるところである。その解決策の一つのヒントになり得る考え方もあるので、是非とも、経理・財務部門の幹部の方々も研究してほしいものである。導入をしているという回答が三%のみ存在している(図16)。また、五%の企業が予定有と回答している。これはグローバルの調査結果を見たいものである。

④ITの活用に関するもの

計画、予測、実績系の各々の作業におけるエクセル、自社開発の専用システムまたはパッケージ情報システムの使用状況についての調査である(図17)。

計画の策定あるいは詳細な予算の策定ではエクセル作業が中心となるであろうが、これからは、計画策定から実績収集分析のPDCAサイクルが高頻度になることが予想される。そのため、特にそれらのデータの連結においては、ITシステムの活用が必須になってくると考えられる。特に予測データの連結は週

次単位のオペレーションとなることが想定されるため、システム化が求められる可能性はある。ここもグローバルの調査結果が興味深い。

IT機能の一部として利用可能なドリルダウン機能の満足度の調査がある。実績の分析について、満足が四〇%、不満足が五八%となっている。

また、実績・予算・予測の各データ間の差異分析については満足が二六%、不満足が七二%である。特に実績・予算・予測の分析のためには元データがエクセルでなくITシステムに保持されることが求められるが、その基盤が整備されていないことを如実に表していると考えられる。

以上、今回の調査結果を元にした分析である。

最後に

全体を通して、経理・財務部門の活動が元帳管理のような財務会計中心から経営管理業務へ大きくシフトしていることがわかる。また、その業務内容も結果の報告・分析から予測の比重が大きくなっており、業務量も年々増加しているという結果が出ている。恐らく、経理・財務部門のスタッフの増強がなされないまま業務範囲が広がっているであろう。本来インフラとしての情報システムの整備が求められるところであるが、情報システムに対する付加価値があまり

認められていないのは気がかりであり、エクセルの多用につながっている所以とも見える。

また、ビジネスのグローバルへの広がり、IFRSへの対応を考えると、経理・財務部門の人材としても、中途採用も含めて今まで以上に専門知識の確保が必要になると共に、女性の活用を増やしていく必要がある。

今後、グローバルの調査結果も入手できたタイミングにおいては、海外企業との相違点も見えてくるであろう。これらの資料が、グループ管理、中国・アジアを中心とした海外展開、経営管理に軸足を置いた新たな経理・財務部門の体制作りの一つの情報源にしていただければ幸いである。

図17 ● 目的別使用ソフト

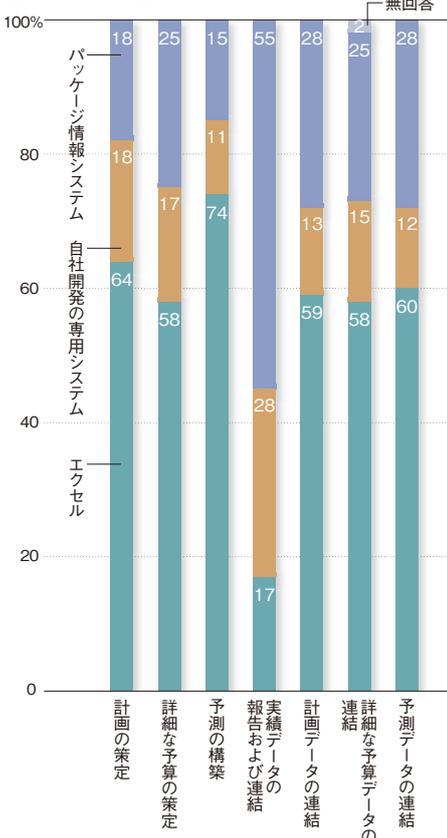


図15 ● 脱予算モデルを知っているか

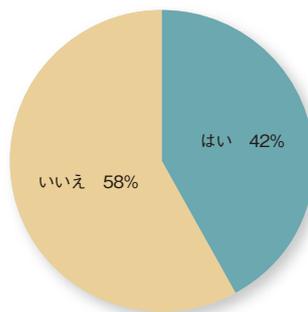


図16 ● 脱予算モデル

